

親会社から子会社への組織風土の継承に関する研究

—— 和歌山市のシマファインプレスの事例 ——

小田 章, 小高加奈子

はじめに

株式会社シマファインプレス（以下、SFPという）は、和歌山市に本拠を置くコンピュータ横編機の世界的なメーカーである株式会社島精機製作所（以下、島精機という）が100%出資する子会社で、ファインブラランキングと呼ばれる精密打ち抜き加工を得意とする機械部品加工メーカーである。

島精機のご厚意により同社の組織に関する調査を進めてきたが、我々が特に関心を惹かれた同社の初期の組織風土は同社自体よりSFPの方により多くが残っていると見ている関係者が少なくないことがわかった。一体それはどういうことなのか。我々は素朴な疑問を持ち、この会社に興味を抱いた。

島精機とSFPにこの疑問を解明したい旨を申し入れたところ、SFPの従業員と関係者に対する直接のインタビュー¹⁾や関連する資料のレビューを行う機会が得られた。

これらの結果についてとりまとめ、そうした状況をバーナード組織理論及び場のマネジメント論の観点から説明しようとしたのが本稿である。

1. 会社概要

(1) 現在のSFPの概要

現在SFPは、島精機の和歌山市の工場群の一角を占めるかつて島精機の開発部門が置かれていた場所に工場と事務所を構えている。

SFPは、島精機の主力製品である編機の編み針の制御に関わる重要部品とその金型を製造している。言うまでもなく編み針は編機に必須の構成要素である。それらを制御する部品は多い場合には編機1台あたり約1,500～4,000個に及ぶ。編み針の正常な稼働が編機の基本性能を左右する。その制御に関わる部品の精度は、編機自体の競争力にかかわる。

SFPは、こうした部品をファインブラランキングと呼ばれる精密打ち抜き加工技術を用いて製造している。比較的小さく、高精度が要求される機械部品のプレス加工を大量に効率良く行うのに適した加工方法であるが、部品の形状や要求性能によっては金型製作や加工工程に高度なノウハウが必要になる。SFPはその加工技術によって島精機の編み針制御技術を支えている。

1) SFPの従業員32名及び関係者14名へのインタビューを行った。

SFPの売上高の大部分は島精機向けであるため、島精機の生産に連動して上下する。島精機が生産が好況時と不況時で振れ幅が大きいためにSFPの売上高もその影響を受けるが、過去10年のトレンドを見ればほぼ30億円前後に落ち着いている。

SFPの従業員数は現在111名で、これは島精機グループ全体の約6%強に相当する数字である。小規模ではあるがコンパクトに非常に良くまとまった組織で職場のきめ細かいマネジメント力についてはグループ内でも定評がある。職場見学の際に島精機本体から出向されてきた数名の障害者の方々がハンディを感じさせずに活躍されていたのを見かけたのが印象に残っている。

現在のSFPの社長は西村定夫氏である。同氏は、SFP設立時に29歳の若さで抜擢されて島精機から移籍し、島社長と島精機の製造部門の責任者であった粉川氏の薫陶を受けながら、開発・生産・工程管理などの工場経営の実務全般と職場管理を率いてきた。SFPの初代社長は、まず島社長が務められ、島精機の上場時に粉川氏に引き継がれて、粉川氏が引退した1999年から現在に至るまでは西村氏が務められている。

＜会社概要＞

会 社 名	株式会社シマファインプレス
代表取締役	西村定夫
所 在 地	和歌山市神前 357
創 業	1980 年 1 月
資 本 金	6,000 万円
株 主 構 成	島精機 100%
事 業 内 容	金型・機械部品・樹脂成形品製造

(2) SFPの歴史

島精機がSFPを設立した目的は重要部品の内製化であった。具体的な目標は当時島精機がドイツの機械部品メーカーから調達していたニードルプレート類の編み針制御部品の内製化のためであった。島精機は画期的な機能を持つ新製品を市場に一気に投入することで競合他社の牙城を切り崩してきた。島精機が市場に投入した新機種を増産には、それらの品質の向上、納期の遵守及び増産要求への柔軟な対応が必須であった。

ドイツメーカーの品質・納期レベルと対応は島精機にとって満足できるものではなかったが、当時の日本ではそれに代わる調達先がなかった。そもそも独創的な技術開発を武器に世界市場に挑戦してきた島精機である。それならば自社でやってしまうという機運が島精機社内に出てきた。SFPは、現在は島精機の100%子会社であるが、設立時には外注先の出資と協力を求めた。SFPとその外注先、そして島精機の間の協力関係は、現在まで継続し

ている。

SFPの中核技術は「ファインブランキング」と呼ばれる精密打ち抜き加工とその後の工程でさまざまな形状や特性を部品に付加する独自の加工プロセスにある。社名の「ファイン」はここから来ている。専用の機械装置類への多額の投資に加え、使用する金型や加工工程も通常のプレス加工と異なる高度な技術とノウハウを要するため、新規事業として取り組むのは非常にリスクが大きかった。それにもかかわらず島精機がこの試みに踏み切ったのは、成功したときのメリットも計り知れないものがあったからである。

設立当初の目的であったニードルプレート類の編み針制御部品の完全な内製化には約10年を要した。興味深いのは、6～7年経過後に金型製作や射出成形などのさまざまな分野に同時に挑戦し、それぞれについて成果を挙げて幅広い加工ノウハウを蓄積していたことである。

お互いに支え合いながらやりがいを持って高い目標に挑戦するシマイズムの組織風土²⁾の下で、SFPの設立直後から西村氏とともに、この新規事業に取り組んだKN氏は当時の状況について次のように語ってくださった。

小高：ファインプレスがそういう島精機の良き特徴を引き継いでいるということについて、どのようにお考えですか？まあ、昔の島精機をもちろんご存じないとは思いますが。

KN：私は1回島精機に入ってます。

小高：はい、そうですね。

KN：で、まあ～、そっからしばらくやって半年ぐらいでファインプレスへ籍が。西村社長は最初、入られた時には2人で、まあ言うたら、まあ、アイディアセンターっていう設計の部署の一角を借りて「やれ」っていうことで、初め、西村社長に声掛かったんも、先に別の方に、もうOBで辞められましたけども、「ファインプレスって作るけどやらんか？」っていうのを断られて、「とてもようしません」と。ほいで、プレスの経験も無いし、島精機の部署にどこにもプレスの経験者無かったんで、ほんで西村社長に話されて、ほいで西村社長は「やりましょか」って。あの～、島精機の工場も借りたり、こっちも工場のほんまに一角をあの～与えられてやられて。で、もう0からですよ。ほいでまあ、僕ら考えたら、社長の気性で受けられたと思うんですけども、大概自分の経験の無いことを全く無いことで、まあよう受けたなっていうのはあるんですね。それからずーっと積み上げてきて、僕の「ワイヤーカット使え」って、「金型担当やから」って、島精機で金型の削

2) こうした組織風土があったことについて島精機に関する調査結果の一部をとりまとめた小高（2013）において詳述している。

るとか機械のあれは勉強しましたが、こっち来たら、ワイヤーカットって言うて「ワイヤーカットって、ワイヤーっていう機械ですか？」って、「ワイヤーで金属を溶かしながら金型作るんや〜」って言われて。で、値段も4,000万ぐらい、その当時のうちの資本金ぐらいのような高い機械で、それを初めてのものに「使え！」って言うんですよ。ほいで、どんなにやって使えって、「ちょっとわかってるヤツ居てるんで教えてもらおうわ〜」って、その時、OGさんって辞められましたけど、賢い人が居て、「こんなに使うんや〜」って基礎的なことだけ教えられて、「お前、これ使え！」ということで始めて。それも0からです。それで金型も出来てないですから失敗ばかりで。ほんでもう、あの〜、金型乗っけてプレスでプチュンってやったらグチャ〜って崩れて、「あ〜割れてもたあ、また作るか」みたいな。

小高：大変だったんですね。

KN：一発で抜けてないですよ。プレスの機械とそのワイヤーカットとか、一通り金型を作る機械は買ってきてるんですけど、誰1人まともに使えるもんが居てないんで。そっから始めて。で、もう、1年目ぐらいかな、2年近くかかったと思うんですけど、初めて抜けたんですよ。ほんたらそんな時って言うたらものすごい感激ですよ。「今日はお祝いや」みたいなね。今から考えたらね〜、ボロボロの金型でね〜、そこたい放電で加工するのにパンチっていうオス型の横に穴空きまくったやつ、とりあえず抜ける形にやって、オス・メスと合わせて。で、まあ、「抜けて良かった」って言って。まあ1年半ぐらいかかってやっと出来たんですけど。それでどんどん当たり前に普通に出来るようになってきて。で、もういきなり「樹脂始めよか」って。樹脂らもう、見たこともない、樹脂成形って見たこともないやつ（笑）、樹脂成形機買ってきて、ほいて樹脂の金型はもう島精機でとりあえず作る、と。うちはファインブランキング、金型や、と。ワイヤーカットとか放電とかやっぱり向こう持っていないんで、その部分は樹脂型でもこっちでやろう、ということで、もう、棲み分けやって、今まで来てる。

小高：何もないところ、つまり0から積み上げてきているってということですね？

KN：そう、だからすべては0で。で、島社長の理念の「エバーオンワード」、0から作っていくんやと。その、うちが特殊なところで、常に開発と一緒にあって、ワイヤーカットで先にプレスで金型を起こす前に、ワイヤーカットで部品描いてすべて作ったり、放電加工でやったり。で、マシニングセンターで削ったり。まあ、お手伝い的なこともあって、常にメカトロ開発³⁾とも僕らやり取りするし。で、

3) 当時の島精機において製品開発を担当していた部門であり、現在でもその役割を担っている。

島社長もしょっちゅう来られるし。「KNくん、元気か？ やってるか？」って、ハハハ（笑）。っていう話で、常に近かったですよ。

小高：あ～、島社長とね。

KN：で、島社長も机に座られて、ずーっと栄養ドリンク飲んで西村社長に話かけたり。その話を僕らが間接に聞いたり。っていうことで、常に繋がりがあって、来てるんで、その島社長のスピリッツっていうんを受け継いでるちゅうんがまあ、そういうとこかな～と思う。で、近すぎへんで距離はやっぱり雲の上の人なんで。まあ、あの～、距離も近づけやんとと、時々来られて話されて、その話がこうあってっていう感じで積み上げてきてるんで。

小高：かえって身に付く感じですね。ずーっと傍に居るわけではないだけに。

KN：ほんで、最初、「お前はこれだけ違って、これもやり～の、これもやって」って、もうすべてやりながらひとつのモノづくりってやってきてるんで。それが今でも色々な部門がファインプレスのところに凝縮されてるんで。そういったところで、なんちゅうか、トータルプランナーっていうか、トータルの物事を考えてひとつのモノを作ると。というところで、外の仕事を受けても割合喜ばれるんですよ。まあ、そんなんで、何でも出来やなんでも「出来る」って言いながら、ハハハ（笑）。金型でももうそんなんで作ってきちゃあるんで。もうメカトロ開発から言われたら、寝やんでもやるみたいな感じで。もうワイヤーカットの前へ、あの～、ダンボール敷いて寝たこともありますし。

（以上、2014年1月31日KN氏他へのインタビュー結果より抜粋）

2. 組織の変遷

（1）売上高と従業員数の推移

SFPの売上高は、1980年12月期の3億2千万円から1987年12月期の24億3千万円まで順調に増加した。これは島精機の売上高が1980年3月期の77億5千万円から1988年3月期の307億5千万円に拡大した時期のことである。この時点で従業員数は初年度の7人から33人まで増えている。

その後の売上高と従業員数の動きを見ると、売上高は1996年3月期まで同水準以下が続くが、従業員数は69人まで増加する。従業員の採用は高校や大学の新卒者も年1～2人はあったが、多くは中途入社で、他社でプレス加工や射出成形などの実務経験を持つ者も少なかった。

1987年度までの売上高の増加は重要部品の内製化が順調に進んだことを示している。この時点ではまだ外注先に依存する部分が大きかった。その後の従業員数の増加は、自社で加工する工程を拡大する取り組みを進めた結果である。SFPでの内製化の対象製品が広がる

のに連動してS F Pの売上高が増加し、担当範囲が広がるのに連動してS F Pの従業員数が増加した。

島精機の売上高は1991年3月期から2007年3月期まで400億円前後で推移したが、S F Pは売上高を35億円前後まで伸ばし、従業員数は100人を超える。この段階で、現在のS F Pの規模になった。

(2) 組織の変遷

S F Pの組織はニードルプレート類の編み針制御部品の加工技術の習得とともに自然に成長していった。初年度は7名で3億2千万円の売上高を計上できた。この時点では、西村氏を製造面のリーダーとして全員が一体となって、島社長や粉川氏の指示を仰ぎ、外注先の関係者と議論を重ね、無我夢中で取り組んでいたというのが実態であったようである。

西村氏の記憶によれば、目標としていた部品の内製化を全て実現するまでに約10年を要した。当面の内製化の対象製品を定め、S F Pとその外注先でどの製造工程を担当するかを決めて、協業の具体的な取り組みを進めた。

協業の初期にはS F Pが担当する工程を絞り込み、確実に生産方法を確立することから始め、技術とノウハウの蓄積に応じて、徐々に対象製品と担当範囲を広げていった。当初から積極的な設備投資を行い、外注先との協業の中で得た技術とノウハウをベースに独自の工夫を積み重ねた結果、S F Pのファインブラランキング加工とその後にさまざまな付加価値を加える精密加工技術は日本でも屈指のものに進化していった。

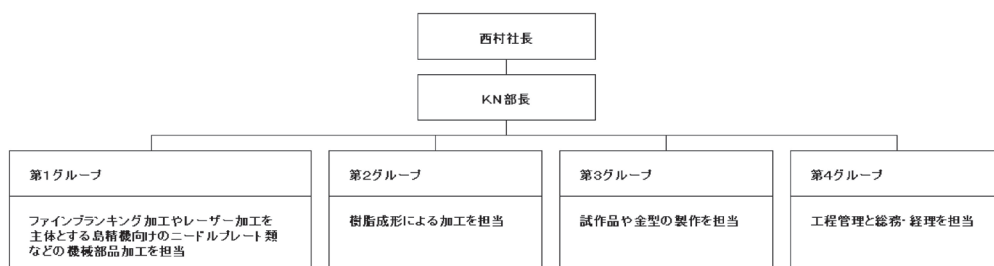
その過程でS F Pの組織はどのように変化していったのか。

設立初期には西村氏を中心とする一つの柔軟い作業グループというのが実態であったようだが、従業員数が39人に増加した1990年には第1から第4まで4つのグループ編成となっている。このうち第4グループは工程管理と総務・経理の管理業務を担当していた。その他の3グループは、ニードルプレート類の編み針制御部品の完全な内製化、試作品や金型の加工、そして新規分野をそれぞれ担当するという形が出来上がっていた。このような組織編成がS F Pの事業には適していたようで、その後もこの基本形が維持されてきている。

現在のS F Pでは、第1グループは、ファインブラランキング加工やレーザー加工を主体とする島精機向けのニードルプレート類などの機械部品加工を、第2グループが樹脂成形による加工を、第3グループは試作品や金型の製作を、そして第4グループは工程管理と総務・経理を担当している。

現在の役職者の分担については、社長の西村氏と部長のK N氏が経営全般を指揮し、第1グループを次長のU R氏が、第2グループを課長のK M氏が、第3グループを課長のT J氏が、そして第4グループを係長のK R氏が、それぞれ管理している。

《現在の組織図》



3. 現在の組織風土とその形成要因

(1) 現在の組織風土

バーナードは、組織を「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」と定義した⁴⁾。そして組織を構成する要素として、コミュニケーション、協働意志及び共通目的を挙げた。

これらの3要素のうちの共通目的の有無によって、組織はまず「公式組織」と「非公式組織」⁵⁾に分類される。公式組織は、さらに結合の形態と論理によって、垂直的な「階層組織」と水平的な「側生組織」⁶⁾に分類される。共通目的のない個人相互間の接触や相互作用、集団形成であっても、「一定の態度、理解、慣習、習慣、制度を確立する」「公式組織の発生条件を創造する」などの結果をもたらすことが重視され、「非公式組織」⁷⁾の定義が与えられて考察の対象とされている。

公式組織の構成員が、当該組織内のコミュニケーションや意思決定とは独立して、個人レベルで他者との接触をしばしば試み、お互いに影響を及ぼし合っている事実があることは否定できない。このような個人相互間の接触や相互作用は、それが共通の目的を持った意識的な関係でないにもかかわらず、結果として共通ないし共同の結果を人々にもたらす。バーナードは、こうした関係の重要性に着目し、「非公式組織」と称した。そして、彼は、非公式組織が公式組織にとっても重要な結果をもたらすことを提示した。

現在のSFPの組織は、側生組織と非公式組織の要素を豊富に含み、取引先・外注先や従業員の家族を含めた関係者の間でさまざまなコミュニケーションとそれに伴う情動的及び心理的相互作用が生み出されている、柔軟でコンパクトな階層組織である。

島精機の組織の変遷に関する我々の調査の結果と照らし合わせると、1970年代後半の島精機の組織風土はこれに近いものであったのではなかったかと推測される。

それ以前の島精機では、入社後数年の若い従業員が職場の大半を占めていた。これに対し

4) バーナード (1938=1968) 75 ページ

5) バーナード (1938=1968) 120 ページ

6) バーナード (1948=1972) 137 ページ

7) バーナード (1938=1968) 128 ページ

てSFPの年齢構成は初期でも30歳台前半であったとのことであり、10年以上の職業経験を有した中堅社員も少なくなく、入社後数年の若手社員と数の上でバランスの取れた構成であった。

側生組織や階層組織の論理や行動は、職業経験の中で体得される部分が大きい。新入社員の入社時の周囲との関係は非公式組織のものから始まる。側生組織や階層組織の要素は若手社員の比率が高かった初期の島精機では、それらが組織風土として根付くまでにかなりの時間を要したとみられる。中堅社員と若手社員がバランス良く混在していたSFPでは、これらの要素を根付かせるのに有利な条件があった。

但し、階層組織の要素が強くなり過ぎると、組織風土は硬直的になりやすい。そこで生まれるコミュニケーションは上意下達の一方的なものが支配的になり、職制上下位の構成員の創造性を封じ込めてしまう危険がある。また、側生組織の要素が強くなり過ぎると、節目節目で必要な方向付けや合意形成が進まず、組織としての意思決定や行動が妨げられる恐れが出てくる。コミュニケーションの量はあってもそれが組織の成果に結び付かない空回り状態である。

SFPがこのような階層組織と側生組織の罫にはまってしまう可能性もあった。それを回避して現在の組織風土を実現できた要因はどのようなものであったのか。

（2）組織風土の形成要因についての考察

SFPにおいて前項で示したような組織風土が形作られた主因が西村氏のリーダーシップであることに疑いはない。ただし、西村氏がリーダーシップを存分に発揮できたいくつかの要因があったこともまた事実である。

第一に、組織の規模である。SFPの設立は1980年。設立時には西村氏とKN氏を中心に5人で始めたが、年度末には7人となっている。その5年後、10年後、15年後、20年後の従業員数を追っていくと、23人、49人、69人、98人に増加している。直近の従業員数は110人前後である。この組織の規模であれば、トップとメンバーが全員の顔と名前、そして組織において期待されている役割と現実の行動及び成果を直接認識できる。また、組織のトップが末端のメンバーに対して直接的にさまざまなコミュニケーションを取ることができる。これらは西村氏が実際に実践してきたことである。

第二に、メンバーシップの安定と役職者間の強い結びつきである。SFPの従業員の定着率は高い。労働条件が基本的に島精機と同一であることは一つの要因であったと考えられるが、転職をためらわない中途入社者もほとんどが定着したことは西村氏の努力により健全な組織風土が維持されてきた成果とみるべきであるだろう。また、現在の役職者は1990年代前半までに入社し、西村氏の薫陶を受けながら仕事と遊びの双方の場面でさまざまな経験を共有してきた仲間である。西村氏の指示や意図を的確に理解し、相互に必要な調整を行いな

がら、SFP全体に浸透させる体制があった。

第三に、職場運営に関する島精機からの独立である。SFPの従業員の採用と役職者の昇進については、島精機との一体管理の考え方に基づき、島精機による最終承認が必要とされる形の人事制度となっている。ところが、日常的な工場経営や必要な設備投資に関しては島精機からはほぼ独立した別会社としての意思決定が許されてきた。このように、西村氏の人事権には制度上一定の制約があったが、日常的な経営管理については広い裁量権が与えられていたことで、西村氏が島精機と適度な距離感を保ちながら強いリーダーシップを発揮しSFP独自の組織風土を醸成することができたものと推察される。

4. SFPで観察できた場のマネジメントの実践

そこでこうしたSFPの組織風土の醸成がどのように説明できるかを考えてみたい。

我々は、伊丹敬之が提唱する場のマネジメント論⁸⁾とクルト・レヴィンの心理学的力の場の理論⁹⁾を相互補完的に援用することによって組織的な情報創造のあり方を研究することを目指している。

伊丹は、組織構造や管理システムなどの手段そのものでなく、それらが人びとに働きかけて生じる情報創造のプロセスに注目する経営の新たなパラダイムとして、場の概念に基づくマネジメントの理論を提起した。

伊丹のいう場とは、人びとの情動的相互作用の容れもののことをいう。人びとが参加し、意識・無意識のうちに相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする枠組みであり、その基本要素は、①アジェンダ（情報は何に関するものか）、②解釈コード（情報はどう解釈すべきか）、③情報のキャリアー（情報を伝えている媒体）、そして④連帯欲求の4要素である。これらの要素の共有が進むことで、周囲の共感者と相互作用を通じ、絶えず全体のなかで自分を位置づけながら行動を決めていくようなミクロマクロループが働いて、共通理解と心理的共振が同時に達成される。

レヴィンは、人間の行動は生活空間の認知構造から生み出されるさまざまな心理学的な力が合成された結果として生起するという考え方を打ち出し、そのような力の配置を力の場と呼んだ。我々は、伊丹のいう場のダイナミズムの源泉をレヴィンの心理学的力の場の状態や変化により生み出されるものと理解することにより、場のマネジメント論を経営の現場に適用する組織的な情報創造の説明原理および具体的アプローチのための手法として一層有効なものにできる可能性があると考えている。

バーナードの組織概念は、伊丹の場のマネジメント論における組織概念と、基本要素を共有している。バーナードのいう共通目的と協働意欲は、伊丹のいうアジェンダと連帯欲求に

8) 伊丹 (1999)

9) Lewin (1951=1956)

ほぼ対応するものであるし、伊丹のいう情報キャリアと解釈コードは、バーナード理論におけるコミュニケーションの基本条件に他ならない。

また、バーナードの組織観の基礎には、組織の定義からも明らかなように、組織をその構成員自体や内部・外部の物的・心理的・社会的環境の相互作用が交錯するところで生じた均衡状態、すなわち経営の現場で生起する諸力の合成の結果として捉える視点がある。この発想は、レヴィンの心理学的力の場の理論と共通のものである。

我々が目指す組織の情報創造の理論は、人々の協働を情動的及び心理的相互作用の束と捉える伊丹の場のマネジメント論を軸として、人々の協働のエンジンの解明の手がかりをレヴィンの心理学的力の場の理論に求めるものである。その展開に際して、両理論との親和性の高いバーナードの組織論を援用することは合理的である。

階層組織に頼る企業や団体におけるコミュニケーションは、受け手の側においては判断や裁量の余地の乏しい権威的な「タテ」のコミュニケーションが主体になる。そのような相互作用からは、その組織の上位者が選別した情報の共有としての半強制的な共通理解は生まれても、下位構成員からの自発的な情報創造・情報発信や心理的共振は生まれにくい。

我々は、こうした観点から成長期の島精機における組織の情報創造についての調査・研究を行った。そこで判明したのは、島社長が独特の柔らかい現場指導を通じて、階層組織が拡大する中に巧みに側生組織や非公式組織の網をめぐらせ、非権威的な「ヨコ」のコミュニケーションや萌芽的な「会話」のコミュニケーションを発生させ、共通理解の深化と心理的共振を生み出す情動的及び心理的相互作用を刺激してきた事実であった¹⁰⁾。

島社長の柔らかい現場指導の最大の特徴を一言で言えば、社員に対する「刺激」のコミュニケーションであったと我々は考えている。それは社員各層から自発的に、製品やサービスの改善に向けた工夫と行動を最大限に引き出してきた。言い換えれば、島社長は、無意識のうちに、従業員との情動的及び心理的相互作用を「タテ」「ヨコ」に変幻自在に揺さぶることで、情報創造と心理的共振を生み出していたのである。

伊丹の場のマネジメントの鍵は、情動的相互作用及び心理的相互作用への注視と必要最小限の関与・介入にある。そのような意味で、まぎれもなく、島社長は場のマネジメントの名医であった。

西村氏の場のマネジメントから生み出されるコミュニケーションの質は、島社長の場合とは異なるものであった。西村氏は社員一人ひとりが自ら高い目標を設定することを重視し、社員自身が見出した課題への挑戦を承認してその実現を支援するのが通常である。島社長の場合には、島社長自身が革新的な製品や技術の目標を掲げて、周囲に投げかけるとともに自分でもその解決に取り組むという例が少なからず見られた。

10) 以上に関して本学経済学部『経済理論』への提出論文（本年9月刊行）において詳述している。

島社長の場合には目標設定と課題解決の双方の場面で自ら発信する「タテ」のコミュニケーションによる心理的及び情動的相互作用の活性化が特徴であったのに対して、西村氏の場合にはどんな場面でも部下の挑戦意欲や創意工夫を引き出そうとする「ヨコ」のコミュニケーションによる相互作用の促進が基本であったといえる。

今回のインタビューの中で多くの方々からこれらを裏付けるエピソードや印象について聴取することができた。以下でその一部を抜粋して紹介する。

小高：西村社長さんをどう思われていますか？

KN：あの～、ものすごく、あの～、前向き、明るい、ポジティブ。ほいで、まあ、ものすごい勘が鋭いっちゃうかね、島社長と似たところあるんですよ。先を見れるっていうかね。そういうところありますね。ええとこぼっかり言うたら、エヘヘヘ（笑）。言えやんともあるんですよ、うん、あるんですけど、それを軽く覆い尽くすぐらいのことなんで、だからファインプレスを引っ張ってこれたんよ。絶対、「責任は自分にあるんや」って言うてくれるんで。「お前らに任せけども、責任はワシにある」と。ただ、「聞いてないことやって、勝手にやったら責任持たんぞ」って言うけども。だから、今まで、どうやら、「こんなんやりたいんです」って言うて、「止めとけ」って言われたこと1度も無いと思うんです。

（中略）

KR：そうね、やっぱりまあ～、もちろん尊敬するんですけど、色んなところが。中でも1番今でも印象に残ってるんが、10年以上前に役職に推薦していただいて、ほんでまあ、その時の話で、あの～、僕は、その役職って言われた時に、「あ～、わかりました。毎日コツコツ真面目に頑張ります」って言うたんです。「それがアカン」って、ハハハ（笑）。「それが気にいらん」って言われて、「え～?!」って言うたら、「その、コツコツっていうところがワシヤ気にいらん」って。「もう、ガンガン行ってくれ」と。さっきにも話ありましたけども、「責任はワシが取るから、そんなみみっちい細かいこと言うてんな」と。「もう、ガンガン行け」と。それ言われて、あ～、そうなんや！って思っ、て、そういうところは今も忘れずにやってるつもりなんで。まあ、もう、すごい、まあ、どっちかって言うたら、なんちゅうんやろ、石橋叩いて渡るちゅうんか…。

小高：（KRさんは）慎重派なんですね？

KR：慎重ってか、多分、臆病もんやと思うんで。ほんで、そういうところはものすごい見習わなアカンし、もう今でもそうやし、これからもそういうところは気付けて。

まあ、仕事の面でのアドバイスでもあるやろけど、性格的な人間性としてのアドバイスでもあるんやろなって、その時もあったんで。これからそういう言葉は大事に、後世生きていかなアカンかなって。

（中略）

小高：いかがでしょうか？

KM：うん、あの、僕、そうやね、まあ、でも、すごい人で、うちの母親と多分同じ年なんです。で、あの、ま、そういう見方もすることもあるんですけど、あのね、とにかくね、うちの社長はね～、あったかい人で、まあ、あの～、素敵やなって思うのは、うちの従業員のことを馬鹿にすることは無いです。で、その、うちの従業員に対して、その、今、部長も言われたけど、「こんなんやりたい」って言うたら、「お～、やってみよよ」って言うすごい大きなものがある、アカンってわかってても多分そう言える。「ダメでした～」って言うても、「ワシは思ってたで」って言うようなスタンスです。だから、「それ（ダメだったこと）がわかったっていうことを無駄にせんと次に繋げよ」っていう人なんで。なんて言うかな、あの大きさっていうのは半端じゃないと思うんですよ。で、さっき言われたみたいに勘もあるんですよ、おそろくね。なんか知らんけどその通りになるところもあったりして、何の根拠も無かったり、ひょろっというようなことが、すごくパーンとこう的に当たったりするところもあるんで、そういうのがカリスマ性があるのかな～っていうようには思うんですけど、本人にそれを言うと、「いや～、そんなことないわ～、記憶も飛びだしてきたし」って色々言ってますけど、なんかあるんでしょうね。だから、逆らえないとかそういう軍事的な感覚ではなくて、純粹に接しれる。大概怒られますよ（笑）。怒られることが多いですけど、でも、それも怒られてるっていう感覚はないというか、なんかこう…。

小高：何事も指導してもらっている感じ？

KM：感じですね～。すごい不思議な感覚にはなるんですけど、機嫌でこう、当たられてるような感じではなくて、なにかその、そういうのじゃない部分っていうのがすごくあって。だから、そういうのは感じますね～。

（以上、2014年1月31日KN氏他へのインタビュー結果より抜粋）

UR：うん、うちは、なんか新しいこととして失敗したら笑てごまかすかっていう程度にしか考えない（笑）。僕もそうです、僕も失敗したら、社長責任、社長が許可したやろ、みたいな話を言うんですけど（笑）。多分、うちはその新しいことやっ

たら、それでなんかプラスに出る方をまず考えます。全部が全部うまくいくなんで有り得ないことなんで、もう散々失敗もしますから。設備入れても、その専用機入れても、もう全然ダメで、もうそこにはすごいエネルギー費やすすんですけども、結局ダメで、会社に1,000万ぐらいのもんパーにした、それでもまだ次に作りにいくんですよ。

小高：それでも社長さんはOKを出す？

UR：そうそうそう。で、それでもまだ作って、結局、それが（上手く）いったら、その最初、例えば1,000万パーにしたものは、もうすぐペイできる。いつか必ずやる！っていうつもりでいてるし、できると思ってる。

小高：方向性が正しくて、意気込みが違うんでしょうね～。

UR：うん。

小高：絶対、成功するんだっていう意気込み。だから、そのための失敗は恐れなくていい。

UR：そうそうそうそう。だから、もうやれ！っていう話は時々、まあ、「全然、今までやったことないものをこんなしょう」って社長に話すんですよ。で、「こんな機械あったら出来る」って話をしたら、「UR、それ、いくらな？」ったら、「700万」、「700なら800万持たしちゃうから、今すぐこうて（買って）来い」って。「1,000万掛かったらどうするんですか？」って言うたら、「もうほんなら放ったらええんや」って、アハハハハ（笑）。えらいうちの会社、ハハハ（笑）、えらいええ加減やな、アハハハ（笑）って。ほいでも、そうなんですよ。もう今でも花見の時、酒飲みながらもそんなに言って、真剣に言ってくるんですよ～。で、結局それ買ってきて、うまいことはいったんですけど。もうとにかく「やれ！やれ！」っていう話ですね～。

（中略）

小高：西村社長さんとはどういう方でしょうか？

UR：僕はあの人の、以外の上司って無いんで、もうずーっと会社入ってからあの人が上司だったんで、あの～、僕はもう、役職者になった時に、もう一番怒られました。

小高：あっ、怒りますか？

UR：怒ります、怒ります。

小高：へえ～。

UR：もうそれは僕も思ってるし、社長もとにかく一番怒ったのも「UR、お前や」って。ただ、1回も腹立ったことはなかったです。それは僕が怒られて、まあ仕方ない

なっていう。ただ、もうこいつ潰しちゃうって言って怒ってるんじゃないっていうのは、まあ、体感的にある程度…。

小高：理解ができる？

UR：うん。だからもうこれはもうそれ自分の中で言われても仕方がないから、それ言われても仕方ないなっていうことばかりで、まあ、怒られて毎日嬉しい人ないんで、しんどい時はあったんですけども。ただ、言ってることは割とブレないんです。だから、今日こんなん言うて怒られて、明日違うこと、それと同じこと言うて、またね、違うって怒られたら、それじゃあどうしたらいいの？って思うんですけども、あっ、これはやったらアカン、これはいいやなっていう、その見極めっていうのが徐々にやっぱり出来てきて、自分の中では常に正しいと思ってやってたんですよ、一生懸命。仕事をサボってるわけでもなんでもなかった。ただ、「お前のやり方、これアカン。こんなおかしい。これお前ちゃんとせなアカン」って言ううちに段々段々こう自分の中では、あの、やり方って定まってきて、ある日突然、「もうURちゃん、お前に任すからいちいちそんなこと聞かんでええわ」って急に言ってくれました。「もうこれから人も設備もね、なんとかって会社のこともURちゃんお前、ワシにいちいちね、聞かんでももうお前の思いでやってくれたらええんや」って言ってくれました、何年か前に。だから、やっぱり凄い、ブレないとかね、うん、不思議な人ですよ。だから、僕、その、先程からシマイズムって言われてるの聞いて、分からないですよ、そのシマイズムっていうものが何なのか。シマイズムってこういうものやって教えてもらったこともないし、ただ唯一、僕が思うのは、うちの社長がそのシマイズムの継承者だと思ってます。だから、うちのその、島正博さんにずーっと色んな話を聞いてうちの社長来たでしょ。それとか粉川前社長の話とかって良いところ取りしてるんですよ。それをなんか伝えてくれて、その影響を僕らが受けてる。もしかしたら、それがシマイズムかもわからない。で、僕はシマイズムってそれがどんなものかわからないですけども、はい。

小高：どうですか？

MR：パワーがものすごい人ですよ。あんなパワーは、さっきも言うたけども、（僕には）無いなっていう。やっぱり、そんなエンジン積んでるさかいに、これだけのことでいけるし、初め、まあ～、20人そこそこでも100人、まだまだまあ～、色んな事業展開していこかっていう。で、ものすごくその～、見る目っていうか、先を見る目があるのかなっていう気がしますよね。やっぱりそこを見えてるんで、そっちへもう進めて行けるんやろな～っていうのは、凄いな～って。なかなかその～、見えてないと進めやんとこって多い。

小高：そうですね。

MR：まあ、そういう懐の大きさっていうのは、やっぱり凄いなっていう気はしますよね。僕らせいぜい、ここらへんの範囲でしか出来へんけども、それが会社間の中でやらせてもらえるっていうのはおっきいことやし、そのおかげで1年間向こう（人事交流先）でも好き勝手なことさせてもらったんで。まあ、ええ勉強にもなったかなと思うんですけど。やっぱり、見る目と包容力っていうか、大きさっていうか、っていうのは凄いなっていうのはありますね。

小高：どうでしょうか？今はずーっとお席がお隣りでいらっしゃるのですね～？

NR：そうですね。あの～、まあ～、言われている通りなんですけど、なんか自分で考えて、やって、で、まあ新しいことをやって、それで失敗して、で、怒られたっていう記憶は無いんで、私。今、失敗しても、まあ次やって成功して、それこそね～、あの～、次に成功したら、あの失敗取り返して、すぐペイできるっていう話ありましたけども、まあまあ、そういう考え方なんか～と。何回も同じことを失敗してっちゃうのは当然ダメですけども、やっぱり、あの～、別に新しいことでもなんでもなくて、ただ単にやってなくて怒られるっていうのは、それはありますけども、自分で考えてなんかやろうとして、あ～ダメだったって言って、「だないなあってんねん」ってそういうのは無いですね～。まあ、やっぱり、包容力っていうんですか、誰に対してもそうやと思いますね。

小高：人によって（対応が）違う人っているじゃないですか。

NR：はい、それはないですね～。まあまあ、そういう意味でもブレてない。

小高：そういう人って尊敬できますよね。相手によって変わる人って、信用できないしついてはいけなけれども。

NR：多分、あの～、その本人（社長）が居ない時で、時でも、褒めてもらえる人やと思います。

小高：あ～、なるほど。

NR：面と向かってたら、まあお世辞言うこともありますけど、まあ、否定するようなことを喧嘩するつもりでなければ、そんなこと言わないですね。まあまあ、おそらく居ない時でも褒めてもらえる人ですね。

MR：性格的にはおっきい子供のところも（笑）。

UR：ハハハ（笑）。

小高：冒険心や挑戦する心をお持ちですものね。

MR：宴会大好きやし、宴会でね…。

UR：アハハハ（笑）。

MR：ファインプレスの忘年会って結構、ステージやってくれるんですよ、若い人らが。

そこへ社長，バーって入り込んで一緒にやってますからね。

NR：ハハハ（笑）。

（以上，2014年1月29日UR氏他へのインタビュー結果より抜粋）

小高：どうですか？OKさん，西村社長は。

OK：そうですね，私が入社して，そのね，樹脂の成形機っていうのを1人で任されて。

小高：1人で任されておられたのですか？

OK：1人です。まああの～，その前やってた方から機械の操作とかを教えてもらいますけども，もう言うてる間に1人にされたみたいなんで，まあ何も分からんままね，初めやってたんですけども。機械も増えていったりしていく中で，まあやってたんですけども，でもまあ自分らやりたいことを色々やらせてもらえる，うん，あの～，こんなことやりたいって言うたら，ちょっとした工具を購入するのも細かいこと言われませんし。まあ僕らね，若い時にそんなに考えて，あの～，やろうと思ってることらやったらドンドンやらせてくれましたね。

小高：意見が通る？言いやすい環境？こうしたい，ああしたいということも。

OK：うん，言いやすいということもありましたし，うん，あの～，やらせてもらえたらそれだけ結果が出たら自分も多分おもしろいし，うん。

小高：そうですね～，面白いですね。

（中略）

HK：ほんまによう怒られるんやけども，あんまり頭ごなしに「アカン」とかって言われへんので，何でもやっぱりまあ，やらせてもらいやすいですね，ええ。「まあ，ほないっぺんちょっとやってみよよ」っていうような感じのとこがあるんで。やっぱり経営者でもあるんで，詰めるところはきっちり詰めますね～。ですから，新しい設備投資とか，設備を設置するとかそういう時なんかは，「場所はきっちり有効利用できるように，できるだけ詰めて可能な限り詰めて有効利用せえ！」って。「詰めたら，例えば2つそこに占有してまうよりも，詰めてきっちり置いたら3つ置けるやないか，3台分の仕事ができる」と。まあそういうところはきっちりしたシビアな見方とか，まあ，経営者なんで無駄なことは極力せんような感じで，僕ら指導受けますね，はい。もう「可能性のあることは，ちょっとやってみよ」とか，まああの～，先週ぐらいに「ちょっと，こんなことやらせてください」って言うたら，「まあ遊び程度でやるんで，ちょっと大目に見てください」っ

て言うたら、「お～、遊びやろ～、遊び程度でとりあえずやっとけよ～」っていうような感じで、まあ、そういう感じで話してくれるんでね、まあやりやすいつて言うか、何でもさせてもらえる環境あるんで、それが非常に私からしたら有難いです、はい。

(以上、2014年1月28日T J氏他へのインタビュー結果より抜粋)

F R：やっぱり社長のあの性格と僕らへの接し方、社長の、まあ、とにかくあんまり細かいこと言わないんです、社長は。ほてまあ、「思いつきつせえ」と。もう昔からそう言われてきたんですよ。で、よう（よく）帰りに話やったんです。

小高：先ほど、社長さんが、「1番僕が話したのがF Rさんかな」って仰ってました。

F R：そうやと思います、僕も、ファインプレスの中で、うん。あの～、仕事終わった時に社長は最後まで残ってるんですよ、僕が残業してるでしょ。ほいで、僕いつも社長に「仕事終わりましたんで帰ります」って言いに行くんですよ。そこで、社長と色々話するんですわ。そのこと言うてるんですよ。特にその～、技術的な云々っていう話ではなしに、まあ、雑談みたいな感じやけども、何て言うんかな～、社長はその～、考え方とかね～、そういうのをすごいあの、「こういう時はこう考えた方がええぞ～」みたいな、そういうのをすごいもう教えてもうたね、記憶あるんですよ、その当時、うん。「何でも上手くいくって、10回テストして10回とも成功するってそれは1番ええけども、やっぱりまあ、最終的には6勝4敗でええんや」と。「要是失敗しても勝ち越したらええわいしょ。7勝3敗、6勝4敗、そんなつもりで思いつきせえ」と。「なんかあったらわえ（私）がいつも責任取るよ」と、そんなに言うてもうたら気楽ですよ、気持ち。

小高：そうですね。

F R：ほやから余計にこう、うちって専用機って結構多いんですよ、特殊なここしかないっていう機械。そんなんでも、あの～、かなり任してくれましたね。まあ、今、人がやってることを自動化すると、「自動化するのにこんな機械、社長、欲しいんや」と、「それやったらそれで話進めよ」と、うん。結構そんなやって、一応、構想は話しますよね、社長にこうこうこうでって。「よっしゃ、もう早よせえよ」と。

小高：現場の声をよく聞いてくれるっていうことですね？

F R：そうそうそう。うん、聞いてくれて、ほいてまあ、任してもらってるっていう。多少失敗してもそんなに言われへんって、まあ、叱られる時も多かったですけどね～、うん。でもまあ、そういうのがずーっと今でもファインプレスは受け継がれてると思います。そやからこう、なんて言うか、上から下まで風通しええっていうか。まあ、まあ、島精機ぐらいの組織になったらそんなに上まで話が届けへんけども、

うちはこういう会社やから直接社長とも話できますやん。

小高：それはとても大きなことですね。

FR：大きいですよ。それがまあ、意見ね、まあまあ、取り入れてくれるっていう、「やれよ」と。逆に遅かったら、「あれ、何してんのよ？もっと早よせえよ」って逆に発破かけられるぐらいの、うん。「社長、建物にこの機械入れたいんですけども、ドア小さくて機械入らないんですよ～」って言うたら、「もう、壁、潰せよ」、「いいんですか？」、「ええよ、かめへん（構わない）よ」って。ドアを変えた、そんなエピソードもありますよ。

小高：あ～。

FR：僕、聞いて、「社長、ちょっとこんな設備入れたいんやけども、間口が狭くて中に入らないんですけども」、「ドア広げたらええ、潰せよ」とかね、そんなに言うてもうたり。それもやらしてもうて、上手いことまあ、いったことしか失敗よりも多いと思います、うん。

（以上、2014年5月13日FR氏へのインタビュー結果より抜粋）

西村氏が柔らかに支える中で現在新規事業に取り組んでいるKM氏の次の発言からは、提携先とのポジティブな「タテ」「ヨコ」「会話」のコミュニケーションの中から生まれている活発な心理的及び情動的相互作用が窺われる。

KM：ウハハハハハ（笑）。そういうなんて言うのかな、西村社長っていう人の考え方に近いのかもわからんけども、あの人ってすごく人との繋がりっていうのをすごく大事にする方で、（それが）和歌山人なのかな～ちょっと分からないんですけども、情で接するというか、力で接するのではなくて、なんかこう人間として接するスタイルがあってですよ、そう思いませんか？

小高：感じますね～。

KM：感じますでしょ？だからその～、もちろん技術力もそうですし、あの～、力ももちろんなことなんですけど、もっと手前にあるなんかこう、なんて言うのか形にないものなんです。なんかそういう接し方、と。で、僕自身もそれで救われてきたことがあるんですしね。前にお話したけども、僕、最初の会社をケツ割った部類ですよ。で、あれこれ試験受けて願書出して、結果ダメだったんです。でも、西村っていうあのお方が「うちでやったら出来るからええやないか」って言うてくれたのもあの人です。で、少なくとも、あの人には恩返ししたいねっていう気持ちがあるんです。別にそれは綺麗事でもなんでもなく、純粋な気持ちですよ。こんなに言うてくれて今があるわけですから。で、その中であの人と接

すること増えてきますよね。経験積んで色んな年月積むと、お伺い立てなきゃいけないこともあるし、怒られることもあるし、それ繰り返していく中で、あの人の言ってることっていうのはどうもその～、僕を感じるのがそういう部分じゃなくて、なんちゅうかな、もっと人間味に近いところがすごく感じるんですね。で、あの人の周りにすごく人集まるじゃないですか。でもそうやってその、なんて言うのかな、人と人と繋がって作り上がっていることっていうことが結構あるよねっていうのが15年前ぐらいからなんか感じてきてるんです、少しずつ。自分若い時ってとにかく、なんて言うんやろ、とにかく結果をすごく急いだりとかするやないですか、人ってね。でも、西村社長っていうのはそういう方じゃなくて、あの～、結果は後から付いてくるっていう言葉は聞いたことあるんですけども、「とにかく今は前向いていけ。そしたら色んなことが見えてくるから」っていうことを。今思い返したら、そういうことなんかなって。

小高：なるほどね。

KM：さっき見ていただいた装置もそうなんですけど、決して我々が「こうしろ、あ～しろ、そうしろ」って言って組み上がった機械ではなくて、装置メーカーさんからの提案があったり、そこでディスカッションがあって有り得たことで、かなり我々の力だけでは存在してない。やっぱり色んな人の案があって。

小高：このお仕事をするようになった時には、何か社長さんからのお声掛けはあったのですか？

KM：いや、特に「KM、お前がやれ」っていうようなことは直接は聞いてないですね。「お前がやれ」とか聞いてないですけども、要所要所で呼ばれました。「こういうこと確認しとけよ～、あ～ゆうこと確認しとけよ」っていうのが、なんとなく自覚になってます。

小高：今までにズキンと来たような言葉とかはありますか？

KM：あのね～、僕がズレてるのかもしれないですけど、とにかくね、正直言います、とにかく突っ走ってきたんですよ。あんな大会社の名刺に博士号みたいな書かれてるような方と見たことのない計算式を書くような方とやり取りするわけですよ。足震えてますよ。何を言うてくんのか分かんないですから。とにかく今言ったみたいに、とにかく信用して欲しかったんです、我々の熱意的なもの、技術力っていうのは他所さんと測ったことがないんで、我々がすごく高レベルですって思うだけの（ものは）正直ないんです。でも、今我々がやってることは自信があるんです。絶対真似できないっていう自信はあるんです。ただ、それが高技術かどうかっていうのは分かんない。でも、あの会社さんに対してなんかこうどう言ったらええかな～、なんかビックリして欲しかったんですよ。こんな和歌山のそ

んな田舎町でここまでするか！っていう意味ですよ。なんか驚いて欲しかった、とにかく突っ走ってきたので。だから、西村社長はじめKN部長もそうですけど、そういう「よう（よく）やってくれた」っていう言葉はよく聞きましたよ。そこですごく癒されるんですよ。救われるというか。あ～、走ってきて良かったよ～っていうような感覚になるんですよ。また、次、走り出そうっていうね。そういうことはありましたね。そういう細かくね、プレッシャーになるような感じは一切なかったんです。「お前がやれ」とか「お前に頼むしかない」というようなことがなくて、もうなんか、そう、あったんでしょうね。

（以上、2014年5月14日KM氏へのインタビュー結果より抜粋）

西村氏のリーダーシップの下で「ヨコ」のコミュニケーションの推進者が着実に育っている。島精機の開発・営業部門への出向経験などを生かして、西村氏とはやや異なるスタイルでのきめ細やかな心配りと実践を行っているのが、役職者の一人であるTJ氏である。次のインタビュー結果は同氏のコミュニケーションのスタイルとその背景にある考え方がよく表れている。

TJ：社長にね～、「優しすぎる」って言われるんですよ。

小高：あ～、やはりそうですか。やはりとは変な言い方ですが（笑）。

TJ：「もっと厳しに（厳しく）こう言わな（アカン）」って。

小高：口調なのかもしれませんね～。

TJ：うん、そうですね。それはね～、社長には言われるんですけど、で、自分はただ、人と接触して、まあ、気に入らんことがあっても極力表情には出さんように努めてるんです。で、人によったらもう、ちょっとパッと気に障るようなこと言うたらパッと顔の表情変わる人もあるでしょう。

小高：ええ。

TJ：そんなになると相手は絶対構えますよね～。

小高：そうですね。

TJ：僕はそれは、そういう意味でも、5年間で知らないお客さんとも接しさせてもらったっていうのはええ勉強さしてもらったと思うんですよ。大体、そのユーザーさんの社長さんとか、まあその方々に話させてもらって。だから、まあ、こっちから行ってる以上は良いように思ってもらおうとね、まあ、お客さんなんで、当然ね～。そういうつもりで行くし、極力まあ、無理なこと言われても難しい顔するっていうのは、極力避けやなアカンな～っていうのは、自分はずっと思ってますんで。まあ、できるだけ人と接触する時は、西村社長にもよく言われるんで

すけど、「どんなことがあっても役職者は明るくしてやなアカンのや」っていう、元々そういうところはあるかとは思いますが。それはもうずっと社長にもどんなまあ、「仕事上厳しいことあっても常にそういうやっぱり上に立つ人間は難しい顔やったり、暗い顔してたら周りに広がる」と。「そういうのは絶対アカンから、常にどんな状況にあらうと役職者はニコニコ明るくしてやなアカン」と。「そういうのは絶対、その場には広がる」みたいなことを言われるんで、自分もそうやな〜って思ってるんで、まあ、それも極力自分ではね。それでもやっぱりね〜、(顔に)出る時は、当然ある時はあると思うんですけど。結局、自分では気を付けてるつもりなんですけど。

小高：本来お持ちの爽やかさもあると思いますが、日頃のそういった心がけがあったのですね〜。

T J：それがええのかどうか分かりませんがね。ええところでもあったり、反対に短所でもあるかもしれないですね、それは、ハハハ(笑)。

小高：いえいえいえ(笑)。

T J：社長には「お前は優しすぎんのや〜」って言って、常にそんなようなことは言われるんです。まあ、あの〜、色々ね、注意したりとか叱る時には言うんですけど、ただ、まあ、きっちり相手が納得するように話すようには努めてますけどね〜。それもやっぱり色々ありますけどね〜。

小高：まあ、受け取る方がどう思うかということもありますからね〜。そこがなかなか難しい面もあるとは思いますが。

T J：そうです、そうです。自分はそういうつもりで説明やったわけではないけども、取り方によたらなんか変なことで勘違いされて、それはもうね、相手にそんなに伝わったんやったら僕の言い方が悪かったんやな〜って思って、「それはそんなつもりでは無かったんや、悪かったな〜」って言うて、「こういうつもりで言ったつもりなんやで」って話は言いますが。

小高：納得してもらえらるまで話し合うということをしていらっしゃるのですか？

T J：一応、話は、そうですね〜。で、当然、一緒に仕事やってる人でも、こういうことを言えば、その人とは仲が悪くなるっていうことが分かる、大体この人の性格って分かるやないですか。だから、この人には言うことは言うても、後はやっぱりそのまま放っておいたら、絶対こう(距離が離れてしまうように)になってしまうんで、相談に行くんですよ。

小高：フォロー？

T J：「ちょっとこれ、なんとか上手いこといかんかな〜？」って。「いかんかな〜？」って言うたらその人は絶対、「出来へん」とは言わないんですよ。「まあ、なんとか

いけるやろ〜」って。「ほな、悪いけど頼めるかな〜」って言っていったら、またこう（距離が）近くなる。話の持って行きようで、あの大体、性格って分かるんで、そのまま、まあ、放っておくと向こうから近寄って来ないんで、なんかこう、注意したりなんかすると。そういうのは分かてるんで、まあ、極力そういう形でやって、また回復するようには努めますね〜。でも、言わなかったら伝わっていかないんで、言って、そのまま置いておくとう（遠く）なってしまうんで、後はそういう形でフォローするようには心がけますね。その人に合った、性格の人によってね。

小高：ただ自分の仕事をしていればいい若い頃とは違って、役職に付くとそういった面も、皆さんの性格や特徴を見分けながら対処していかなければならないっていう、仕事以外の面で気を遣うことがあるわけですね。

T J：そうですね。

小高：職場の環境づくりってとても大事ですものね。

T J：ですよね〜。で、やっぱり特にね〜、我々の仕事ってモノ作るのに何人もこうね〜。

小高：携わりますものね。

T J：そうです。だから、やっぱり1人抜けてしまうとそのものが完成しないんで。まあ、自分だけがね、上に立つ役職者とかが「こうせい！」って言うても、それを皆が納得してやってもらえなかったら、モノがね、完成しないわけですね。1人だけ「あれや、こうせい！」って言うても、皆が「いや、そうちゃうやろ」って思ったら、なかなかね〜、モノが完成しないんで。やっぱり皆で協力してもらって出来るんでね。

（以上、2014年2月17日T J氏へのインタビュー結果より抜粋）

西村氏は信頼関係の基礎を作る「会話」のコミュニケーションを非常に重視している。そのための機会となる定期的な親睦行事を大切にして、個人主義の強調や家族環境の変化の中でもそれらが継続されるように計らい、自ら積極的にコミュニケーションの輪に加わって盛り上げるように努めている。

小高：ファインプレスの中には島精機さんの古き良き組織の特徴が残っているとお聞きしておりますが、どのように思われますか？まあ古き良き島精機をご存知ないでしょうけれど（笑）。

T J：そうです、分らないですけど、多分それを引き継いでるのが一番西村だとは思うんですけどね。我々はね〜、あの〜、うちの西村社長の言うような感じでみんなやっていこかっていう。最近まあ、まあ、みな多分感じてるんですけども、

一致団結して一緒になって何かしょうか！っていうのがね、段々段々希薄になってるような感じがあるんです。まあ我々こないだちょっと研修で色々一緒に、他の部署と一緒に研修で話やったんですけど。

小高：他の部署というのは？

T J：島精機の中の色々な部署から寄ってきた人間と一緒に研修して、色々話したんですけど、やっぱりそういう皆が一緒になってこう「がんばろか！」っていう意識が薄れてきてる。

小高：それは何故でしょう？

T J：う〜ん…。人数が多すぎてるのかな？っていう気は（する）。もっと少ない時はな〜？

OK：島精機とうちが違うのは、やっぱり寄る時は集まりますね。まず、まあね、年3回は、結構寄りますよね。

小高：年3回？

OK：春の行事ね。

HK：花見とか、行事ごと。

T J：それはね、うちの西村の方がね、すごい重要視するんですよ。

小高：お花見と？

HK：夏のビアパーティーと忘年会。

小高：でも、100名でとなるとちょっと場所が…。

OK：もう決まったとこ（笑）。

T J：ハハハ（笑）。

HK：そうです。

T J：で、職場旅行はちょっと100人行くっていうのはちょっと無理なんで、もう最近では職場旅行だいたい少ない、まあ、それこそ20〜30人ぐらいのこじんまりしたレベルで行くんですけど、まあ色々聞くと、ほとんどそういう旅行も無い、そういう皆が一緒に寄ってするっていうのは、大体まあ、来ないっていうのが多いらしいですね。

小高：ファインプレスさんの中では、110名ですか？

T J：そうですね。

小高：お顔もお名前も皆さんご存知ですか？

T J：そうですね〜。

HK：私らは分かりますよ、もうね、古い方なんで。まあ若い子はちょっと、うん、一致せんとこもあるかと思うけど。

（以上、2014年1月28日T J氏他へのインタビュー結果より抜粋）

SFPの恒例行事に従業員とその家族を招いてのお花見会がある。西村氏は自ら食べ物と飲み物を振る舞い、参加者に声をかけて回る。従業員の家族の顔と名前も多くを覚えており、子供たちの成長を心から喜ぶ。ここには経営者、従業員及びその家族の間の信頼関係を高める「会話」のコミュニケーションがある。

小高：会社や社長さんに何かお願いしたいことはありますか？

OK夫人：そうですね～、あの～、あまり会社が大きくなっていくと、やっぱりこういう機会っていうのもどうしてもやっぱり人数的に無理なところも出てくるでしょうけども、ファインプレスはこういうあったかいこういう雰囲気で、あの～、これからこういう機会を設けてもらえたらと。男の人同士の付き合いだけじゃなくて、家族と家族の付き合いも中に出来てくるところもあるでしょうから、そういうところも大事にしていって欲しくて、このままいて欲しいです、はい。

（以上、2014年4月5日お花見会でのインタビュー結果より抜粋）

おわりに

今回SFPのご協力を得て実現した聞き取り調査により、千人規模まで急成長したベンチャー企業からスピンオフした子会社が本体とは異なる独自の進化を遂げた歴史を遡ることができたことで、我々の組織的情報創造の研究が格段に深まった。

島精機から数人が分かれて島社長と粉川氏が丹精を込めて育てたSFP。その中心にいて二人の傑出したリーダーに学びながら独自のリーダーシップを築いたのが、現在の社長の西村氏である。

島社長は、カリスマ的発明家として経営と技術の方向を示すことで、島精機の成長をリードした。粉川氏らは、島社長の発明家としての資質が最大限発揮されるように、実務家として企業経営を支えてきた。

西村氏は、この二人の忠実なフォロワーであると同時に、不断の努力の人である。二人のリーダーシップから学びながら、自らのスタイルを確立し、設立当初から現在までSFPの組織を育ててきた。

我々が考える望ましい経営体は、メンバー間の多種多様な情動的及び心理的相互作用を刺激する豊かなコミュニケーションの土壌となる情報創造の場に溢れた組織である。さまざまな非公式組織における「会話」のコミュニケーションが協働意欲を引き出す。側生組織の論理に基づく「ヨコ」のコミュニケーションが全ての関係者の情報創造と情報発信を促す。そして節目節目で階層組織の論理に基づく「タテ」のコミュニケーションが全体としての合意形成や意思決定を行い、組織としての方針や行動を選択する。

そのような経営体を実現するのは容易ではない。組織の規模に応じて最適な構造と運営のルールを設定し、そこで働く人びとの情動的及び心理的相互作用を注視して場のマネジメントを行うことで実現できるものである。

SFPは、島精機の競争力の源泉に関わる超重要部品を製造している。その技術の重要性に鑑みるならば、SFPを島精機本体内部の中核に位置付けていない現在の組織構造は率直に言って当初は理解に苦しむものであった。

我々には、今回の調査によって、その合理性が理解できた感がある。SFPは現在のような組織構造の下で西村氏がリーダーシップを存分に発揮したからこそ、現在まで世界でもトップクラスの競争力がある技術と製品を島精機本体に提供し続けているのである。

それでは島精機本体についてはどうか。我々のインタビュー結果から浮かび上がってきたのは、島社長が示す方向性を目指して初期からの忠実なフォロワーたちがスクラムを組んで場のマネジメントを展開しているという姿であった。

組織のトップがメンバーの間の情動的及び心理的相互作用を注視するにはやはり組織の規模からくる制約が大きい。従業員数が110人前後のSFPでは西村氏が全体に十分に目配りすることができている。これに対して従業員数が1,000人を超える島精機本体では島社長一人で目配りするのは難しい。

そこで島精機本体では、島社長の価値観を体得した創業初期からのフォロワーたちが組織の要となってお互いに相互作用を行いながらそれぞれの担当領域でメンバーの間の相互作用を注視し、組織全体として相互作用が生まれる仕組みを維持している。本体では西村氏と創業初期の経験を共有した世代が現在役員や部長として現場を指揮する立場にあり、島社長の思いを部下の世代に繋いでいるのである。

但し、我々はSFPは110人前後の規模なのでマネジメントが容易であると主張するものではない。小規模でも相互作用が緩慢な組織は少なくない。あくまでも西村氏の不断努力があって現在のSFPの組織風土がある点を強調したいのである。

コミュニケーションに関わる組織風土はリーダーシップの影響を受けやすい。会話のコミュニケーションやヨコのコミュニケーションは階層組織の論理が強まると急激に細まってしまう。いわゆる風通しの悪い組織の発生である。

我々は、SFPの関係者へのインタビュー結果から健全な組織風土を維持するための西村氏の熱意と努力を実感させられた。島社長には卓越した発明家としての側面があり創業者として会社の将来を切り拓いてきた実績がありカリスマがある。周囲の注目や信頼の度合いはもはや憧れに近いものがあり、その言動の影響力も通常の経営者・管理者にはなかなか得られないものである。西村氏がSFPの社員に対して島社長や粉川氏が期待するような働きかけを行おうとしたとき、やはり並々ならぬ熱意と努力が必要であったであろう。

そのような熱意と努力の源には、SFPの従業員に対する思いの強さがあった。それが垣

間見れたという意味で、西村氏とのたびたびのインタビューの中でも次のやりとりは特に印象に残っている。

西村：結局、人にね、助けてもらってるわけです。

小高：人…。

西村：人です。

小高：自分は、やはり心が強くなるってことが大事だし、大切にすべきは人ですね？

西村：はい、人ですね～。やっぱり、だからね、人やと。僕はもう、シマファインプレスへ入社して来てくれる人は、僕はもう「社員全員好きや」っていつも言い切ってるんですよ。ただ、仕事上でね、「お前、ここ直せよ」っていうのはありますよ。そやけど、人としては全員好きなんですね。

（以上、2014年1月28日西村氏へのインタビュー結果より抜粋）

西村氏は島社長と同じように愛情に溢れた経営者であった。しかし、そのリーダーシップの確立と維持の過程は島社長とは異なるものであった。島社長はそのカリスマ性を背景に刺激のコミュニケーションを通じて島精機という大きな組織を動かしてきた。西村氏は支持と支援のコミュニケーションによってメンバーの意欲と能力を引き出すことを通じてじっくりとSFPを育てた。これらが今回の調査における最大の発見事項である¹¹⁾。

我々は、今後、更にSFPの多くの従業員にインタビューを行い、同社の経営が新たな経営実践として一つの理論へと昇華する可能性を秘めている点を追究していきたい。

最後に、本稿をまとめるにあたり、多くの方にご協力いただいた。とりわけ西村氏には、本研究の実施に関して最大限のサポートを賜った。また島精機の藤田取締役総務人事部長には、さまざまな手配や貴重なアドバイスとコメントを頂戴した。SFPの経営と人事管理が島精機と一体的に運営する仕組みの下で機能したのはSFPの事業と組織に関する同氏の深い理解があったからに他ならない。更にSFPの社員や関係者の皆様にも、ご多忙のなか快くインタビューにお付き合いいただいた。ここに心からお礼を申し上げたい。

【文献】

- 崔 裕真, 2012, 『一橋大学 GCOE プログラム「日本企業のイノベーション—実証経営学の教育研究拠点」大河内賞ケース研究プロジェクト 島精機製作所 ニット製品の最先端生産方式開発の技術経営史：手袋編機用半自動装置(1960年)からMACH2シリーズまで(2010年)』一橋大学イノベーション研究センター。
- 伊丹敬之, 1999, 『場のマネジメント』NTT出版。

11) SFPにおいて障害者の方々数名が製造現場の第一線で活躍されていることを改めて特筆しておきたい。人を大切にする島精機グループの経営理念の下で、従業員がハンディのあるメンバーを思いやり、コミュニケーションと相互理解に気を配ってきた証左であると思われる。

- 伊丹敬之, 2005, 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社.
- 株式会社シマファインプレス, 2013, 『会社概要』.
- 株式会社島精機製作所, 1983, 『エンジニアたちのグラウンド』.
- 株式会社島精機製作所, 2012, 「歴史・沿革」, 同社ホームページ, (2012年10月15日取得, <http://www.shimaseiki.co.jp/>).
- 小高加奈子, 2005, 「場の理論に基づく組織的情報創造の研究」『奈良女子大学大学院人間文化研究科年報』第20号, 189-200.
- 小高加奈子, 2013, 「島精機の強さの源泉: O Bへのインタビューから判明した事実」『奈良女子大学社会学論集』第20号, 65-81.
- 小田 章・小高加奈子, 2014, 「島精機における組織の成長に関する一考察 バーナードの組織概念と伊丹の場のマネジメント論を用いて」『和歌山大学経済理論』第377号, 19-41.
- Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of the Executive*: Cambridge, Mass., Harvard University Press. (1968, 山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社).
- Barnard, Chester I., 1948, *Organization and Management*: Cambridge, Mass., Harvard University Press. (1990, 飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』文真堂)
- Lewin, Kurt, 1951, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* New York: Harper Bros. (1956, 猪股 佐登留訳『社会科学における場の理論』, 誠信書房).
- 辻野訓司, 2009, 『EVER ONWARD 限りなき前進: シマセイキ社長島正博とその時代』, 産経新聞出版.

A Study on the Transfer of an Organizational Climate from a Parent Company to its Subsidiary

Akira ODA, Kanako KOTAKA

Abstract

SHIMA SEIKI Mfg., Ltd. is the leading manufacturer of computerized flatbed knitting machines and related design systems and has its main office and factory in Wakayama City, Japan.

Its subsidiary, SHIMA FINE PRESS, Ltd., was established by Shima Seiki in 1980 in order to produce important mechanical parts for Shima Seiki's knitting machines internally. This company specializes in "fine blanking," an advanced processing method for precise metal workpieces.

Shima Seiki's organizational climate was transferred to Shima Fine Press and preserved and developed further by its members. This article attempts to trace the transfer using Barnard's organization theory and to study the change of the nature of interactions therein from the perspective of Itami's "Ba" theory of management.